



Gestión deportiva

Palabras clave

formación, gestión, administración pública, currículum

La formación del gerente público del deporte

Alfonso López López*Gestor Público de Servicios Deportivos de Alaquàs.**Licenciado en Educación Física. Especialidad Gestión Deportiva.**Master en Administración y Dirección del Deporte (Universidad Complutense de Madrid)***Abstract**

This present article analyses the formative needs of the public managers in sport, and also we enumerate the different formative areas that have direct influence of the managerial functions, and contribute an approach to the ideal professional curriculum in the field of sports management. Also we identify the deficiencies that public managers possess about curriculum matters directly involved in their profession. These conclusions and approximations are based on the empiric study on the opinion of 33 sports managers from different towns in the Community of Valencia, after applying ARENA1 (questionnaire for the analysis of the profession of manager, and the situation of the town's sporting management)

Key words

formation, management, public administration, curriculum.

Resumen

El presente artículo analiza las necesidades formativas de los gerentes públicos del deporte, así como enumera las diferentes áreas formativas que inciden directamente en la función de gestión y aporta una aproximación al currículum idóneo profesional en el ámbito de la gestión deportiva. Igualmente identifica las carencias que actualmente poseen los gestores públicos sobre las materias curriculares directamente implicadas en su profesión. Estas conclusiones y aproximaciones están fundamentadas en el estudio empírico sobre la opinión de 33 gestores de deportes de diferentes municipios de la Comunidad Valenciana, tras aplicar el ARENA1 (Cuestionario para el análisis de la profesión del gestor y situación de la gestión deportiva municipal).

Introducción

Hoy en día en un mercado tan sumamente competitivo, donde la continua adaptación al mercado exige constantes cambios para lograr el desarrollo y el crecimiento de las empresas, la formación se ha convertido en un factor clave para el éxito. Una de las principales contribuciones de la formación es conseguir que las personas soporten mejor y de manera más eficiente estos cambios organizativos. Según Heyes y Stuart (1996), otros aspectos que hacen de la formación un elemento estratégico en la empresa son los siguientes:

- a) Motiva al personal.
- b) Abre nuevos canales de comunicación entre individuos, grupos y empresa.
- c) Mejora del desempeño de las actividades de la organización, favoreciendo la adecuación profesional de las personas a las exigencias de sus puestos de trabajo.
- d) Favorece el desarrollo profesional de la persona, favoreciéndolo a través de la integración de sus intereses individuales con los objetivos de la organización.
- e) Creación y mantenimiento de una cultura corporativa, marco de referencia de todas las decisiones empresariales y elemento integrador del personal.
- f) Generación del cambio, a partir de su aceptación como filosofía y del reconocimiento de la cualificación como medio para afrontar eficientemente la evolución tecnológica.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que una acción formativa aislada, aunque pueda ser eficiente en un momento determinado, no contribuye a sostener la evolución continua de la organización. Para ello, es necesario un plan de formación continuo que favorezca la adaptación del personal de la empresa a las nuevas demandas del mercado y propicie un avance eficaz (Heyes & Stuart, 1996). Igualmente, esta acción deberá ir dirigida a todos los implicados directa o indirectamente en la organización, desde directivos, mando intermedios y subordinados, con



el fin de que se produzca una cultura formativa en todos los ámbitos de la empresa.

En definitiva, para que la formación y el desarrollo de los recursos humanos sean una variable del cambio de la organización, debe concretarse en un plan de formación integral, permanente y general.

La formación facilita el éxito de las empresas, generando sinergias, abarcando ámbitos individuales y colectivos, así como todas las áreas de la empresa, integrando la idea de empresa de forma global.

La formación sirve a las empresas para motivar a los trabajadores, transferir conocimientos que mejoren los resultados y objetivos empresariales. En definitiva, las principales tareas de la formación según Salanova (1999), son:

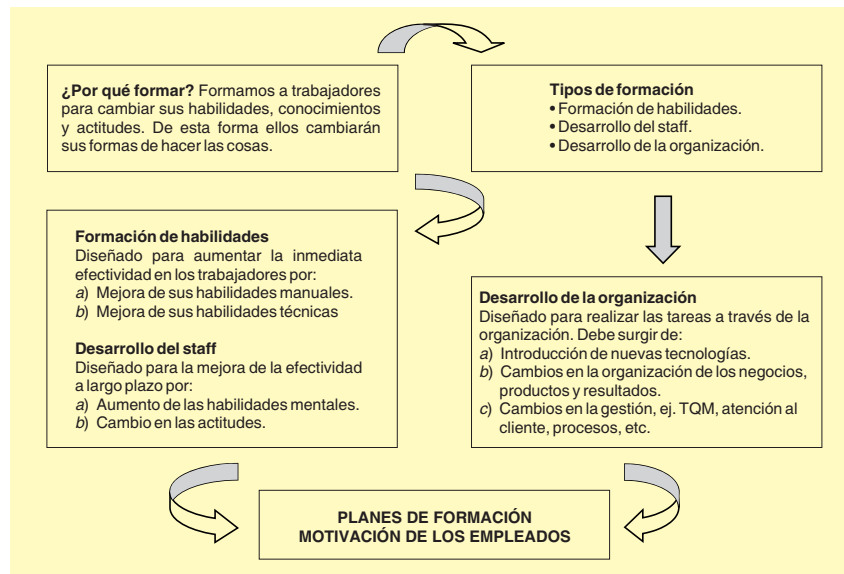
- Análisis de necesidades y diagnósticos.
- Determinar el tipo de entrenamiento más apropiado.
- Diseño y planificación del programa de formación.
- Elaboración de recursos docentes.
- Obtención de recursos internos.
- Obtención de recursos externos.
- Planificación y asesoramiento de desarrollo individual.
- Entrenamiento centrado en el rendimiento en el trabajo.
- Formación en el aula.
- Desarrollo grupal y organizacional.
- Investigación en formación.
- Desarrollo y asesoramiento a los directivos como clientes internos.
- Gestionar la función o departamento de formación y desarrollo.
- Auto-desarrollo profesional.

Para planificar la formación con éxito es necesario tener siempre en cuenta cuatro factores básicos:

- Contar desde el primer momento, con el apoyo e implicación de los miembros de la dirección.
- Conseguir que la necesidad de formación sea compartida por todos como una parte fundamental del negocio de la empresa.
- Contar con la participación del receptor de las acciones de formación, es decir con el trabajador.
- Disponer de un departamento de recursos humanos y de formación que desarrolle un papel activo y de servicio en la organización.

Figura 1.

Para qué y por qué formar (Mullins, 1999.)



Según Mullins (1999) la formación es vital para la empresa y su futuro y la mejor formación será aquella que se adapte a la persona que ha de ser formada, sin olvidar que tipo de conocimientos se desean transmitir, y que ésta debe permitir cambiar actitudes de los empleados con el fin de motivarlos para usar las nuevas técnicas, tomar la iniciativa en el trabajo, ser receptivos a los cambios, ser resolutivos, creativos y crear un ambiente de confianza. (Fig. 1)

Mullins y Fill (1999) argumentan que existe 4 tipos de formación claramente definidas:

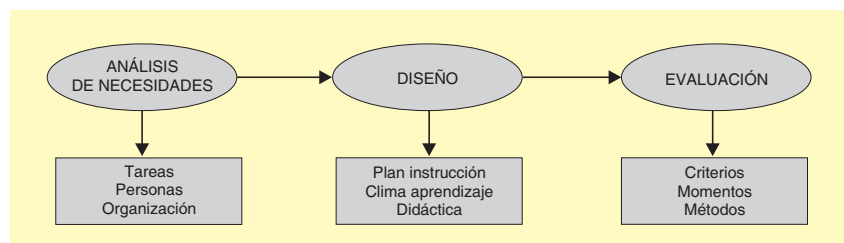
- a) **Formación del output:** Este tipo de formación se centra alrededor del individuo, la mejora se realizada en el interior de la organización. Sólo es iniciada cuando un nuevo equipo, producto o personas son introducidas en la organización.
- b) **Formación del task:** Implica a determinados empleados que son enviados a realizar cursos de formación específica.

- c) **Formación de performance:** Surge cuando la organización ha crecido sustancialmente y está bien establecida.
- d) **Formación estratégica:** Se produce cuando la organización reconoce y lleva a cabo la formación como una parte integral de la dirección de recursos humanos. Es una parte integral en la filosofía y cultura de la organización.

Una necesidad creciente en las empresas es que los trabajadores necesitan implicarse en un proceso de formación continua o re-formación a lo largo de sus carreras profesionales. Por tanto, las empresas que empiezan a implantar formación siguen haciéndolo durante años posteriores a su implantación. En este sentido el proceso formativo ha de ser prospectivo, es decir, debe garantizar no solamente la necesidades actuales si no las futuras o próximas, atenta a los cambios tecnológicos, nuevos métodos de evaluación y control, etc. (Salanova, 2000). (Fig. 2)

Figura 2.

Fases del proceso formativo.



Análisis de las necesidades formativas

En la literatura sobre formación se acepta de manera generalizada la importancia de la realización de un adecuado análisis de necesidades formativas (Tannenbaum y Yulk, 1992). La formación que está enfocada de manera inadecuada no sirve a los propósitos de la organización ni a los de las personas que se forman y para ello es necesario una identificación de necesidades formativas. Sin embargo, los estudios realizados (Saari, 1988, Salanova y cols., 1993) muestran que solamente un bajo porcentaje de las empresas realizan este tipo de análisis y si las realizan no está muy sistematizado y formalizado.

Así pues, parece claro que un uso adecuado de los recursos de formación requiere un cuidadoso análisis de necesidades para determinar dónde se necesitan cambios y si la formación puede cumplir con las exigencias que se plantean en una situación concreta de una organización.

El análisis de necesidades se ha conceptualizado como la discrepancia entre el desempeño actual y el estándar de desempeño deseado (Tharenou, 1991). Otros autores (Dipboye, 1994), ofrecen una ecuación, en la cual las necesidades de formación equivalen a la ejecución deseada menos la realización presente o actual, es decir, cuanto mayor sea la diferencia entre la realización deseada y la presente mayor serán las necesidades de formación. Esta conceptualización implica que la formación tratará de acercar la distancia de los dos estados, el real y el deseado, pero siempre que la causa de dicha diferencia se relacione con una falta de conocimiento o saber de los trabajadores.

En el presente artículo se intentará identificar las diferentes áreas de conocimientos directamente relacionados con el perfil laboral del gestor de deportes, introduciendo aquellas materias curriculares afines. Recomendando su adaptación en los ciclos superiores universitarios así como las necesidades de cambio en los mecanismos de oposición de las administraciones públicas.

Necesidades formativas del gestor público del deporte

Las necesidades formativas detectadas en los gestores públicos del deporte fueron identificadas en el estudio empírico elaborado por López y Luna (1999), indicando siete

áreas o materias de conocimientos fundamentales y directamente relacionados con el desempeño y funciones de este profesional del deporte. Éstas son:

- a) Área de Instalaciones y equipamientos deportivos.
- b) Área de Recursos Humanos.
- c) Área económica y de contabilidad.
- d) Área de comunicación y marketing.
- e) Área de Planificación de actividades.
- f) Área jurídica.
- g) Área nuevas tecnologías e informática.

Posteriormente, cada una de las áreas fue analizada por los gestores, determinando las materias de mayor importancia en cada una de ellas. A su vez, realizaron una autoevaluación, cuantificando sus conocimientos en cada área.

Área de instalaciones y equipamientos deportivos (EID)

El área de instalaciones y equipamientos deportivos es, junto a la de planificación de actividades y marketing las más importantes según las opiniones de los gestores públicos del deporte. En concreto, el 87 % afirma que todas las materias relacionadas con esta área de conocimiento son muy importantes en la formación.

Las materias de conocimiento más destacadas en instalaciones y equipamientos deportivos son por orden de importancia:

- Características técnicas y calidades de los equipamientos deportivos.
- Normativa de los equipamientos e instalaciones deportivas.
- Planificación de equipamientos e instalaciones deportivas.
- Mantenimiento de los equipamientos e instalaciones deportivas.
- Procedimiento de adquisición de los equipamientos (elaboración pliegos de condiciones).

Área de Recursos Humanos

Dentro de esta área destacan las siguientes materias:

- Organización y dirección de personal.
- Legislación laboral.
- Técnicas de negociación.
- Motivación laboral.
- Selección de personal.

Área económica y de contabilidad

Dentro de esta área destacan las siguientes materias:

- Ley de presupuestos del Estado.
- Contabilidad básica.

Área de comunicación y marketing

Destacan las siguientes materias:

- Análisis de mercados.
- Condicionantes sociales.
- Canales de información.
- Relaciones con medios de comunicación.
- Calidad y mejora de la imagen.

Área de Planificación de actividades

En esta área destacan las siguientes materias:

- Planificación estratégica.
- Estructuras organizativas.
- Control y evaluación.
- Modelos de organización.
- Recursos humanos.

Área Jurídica

Destacan:

- Ley del Deporte de la Comunidad Valenciana.
- Ley del Deporte Estatal.
- Asociacionismo deportivo.
- Responsabilidad civil y penal.
- Normativa sobre piscinas de uso público.

Área de nuevas tecnologías e informática

Destacan:

- Hoja de cálculo.
- Procesador de textos.
- Bases de datos.
- Internet.
- Programas y tecnologías relacionados con la gestión de instalaciones deportivas.

En términos generales, los gestores valoraron todas las áreas de conocimiento en una puntuación de 1 a 10, reflejando como se puede comprobar en la figura 3, que las áreas de Equipamientos e Instalaciones Deportivas y la de Planificación de Actividades son las más importantes con una puntuación de más de 9 puntos, seguido de la de Recursos Humanos y Marketing con algo más de 8 puntos, la Jurídica con más de 7 y ya lejos la de contabilidad e informática. (Fig. 3)



La valoración realizada sobre las diferentes áreas de trabajo determinarán las materias curriculares de mayor importancia para la gerencia deportiva, y por tanto, aproximaran hacia un tipo de profesión con unos conocimientos claramente definidos.

Para buscar las necesidades a nivel formativo comparó las valoraciones realizadas sobre la importancia que cada área poseía con los conocimientos que los gestores afirmaban poseer en cada una de ellas.

Los resultados se muestran en la figura 4, en donde se observa, como afirman Luna, R. y López, A. (1999) la mayor diferencia se observa en el área de Márketing del deporte con una diferencia de 3,23 puntos. Esta materia es considerada fundamental pero con un nivel muy bajo de conocimientos. Algo similar pasa con el área de Informática donde existe una diferencia de 3,10 puntos. No obstante, preocupa que en una de las dos áreas clasificadas como vitales en la gerencia del deporte, como es el área de Equipamientos e Instalaciones Deportivas, se produzca un desequilibrio de más de 2 puntos, diferencia demasiado elevada según los propios encuestados.

Conclusiones y recomendaciones

En primer lugar citar que sería necesario profundizar constantemente sobre la gestión y el gerente del deporte, conocer la realidad de esta “reciente” profesión con la finalidad de determinar su futuro y ubicarla dentro del mercado profesional con el status e importancia que se merece.

Conocer e identificar las materias curriculares que componen esta profesión ayudará al reconocimiento profesional en el mercado y a alcanzar el nivel de reconocimiento deseado dentro de la administración.

La formación es una de las variables más importantes en el mercado actual para la obtención de unos óptimos resultados en la organización, y por tanto, conocer y determinar las materias que componen una profesión será fundamental para el desarrollo de esa profesión.

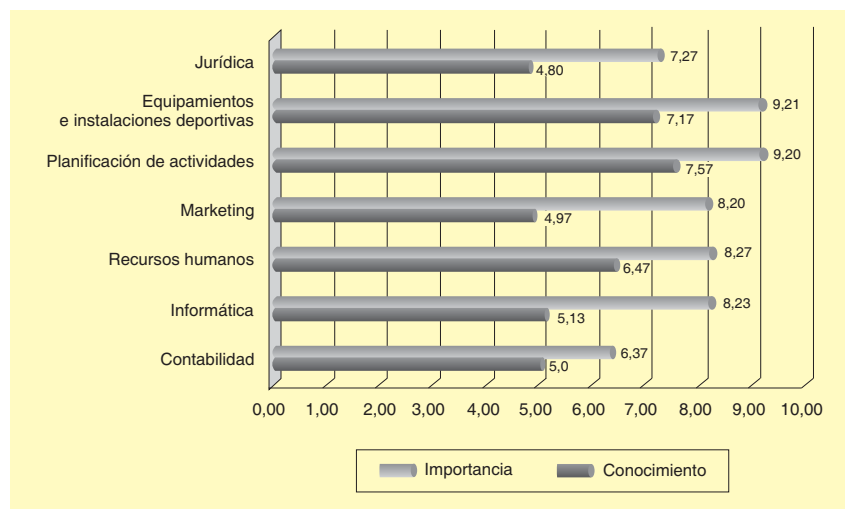
Por ello, considero que las tres acciones más importantes serán:

El análisis de necesidades y Plan de formación continua

Periódico análisis de las necesidades formativas de los gerentes de deportes y en base a los

Figura 3.

Valoración de las áreas de gestión según el grado de conocimientos y la valoración de su importancia (R. Luna y A. López, 1999).



resultados elaborar un plan de formación y reciclaje para disminuir las carencias formativas observadas anteriormente en las diferentes áreas que componen la gestión del deporte.

Adaptación del plan de estudios de las Facultades de Educación Física o Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

Los contenidos de la especialidad de Gestión Deportiva de las Facultades de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte deben adaptarse más a la realidad profesional de la gestión, así como ampliar los contenidos y materias de forma teórica y práctica. Para ello sería necesario tomar una serie de medidas como:

- Ampliar contenidos curriculares y que estos estén adaptados a la realidad de la gestión actual.
- Organizar períodos de prácticas en centros públicos y privados.
- Acercar a los alumnos a la realidad mediante visitas a instalaciones deportivas, charlas con gestores, seminarios teórico prácticos, etc.

Temario de oposiciones

Éste es un aspecto que preocupa considerablemente. Hasta el momento, todos las publicaciones de bases que se referían a la plaza de un Gestor de Deportes, el temario estaba compuesto por multitud de temas que nada tenía que ver con la realidad de esta

Figura 4.

Valor medio de las diferencias entre la evaluación de la importancia del área y el grado de conocimientos.

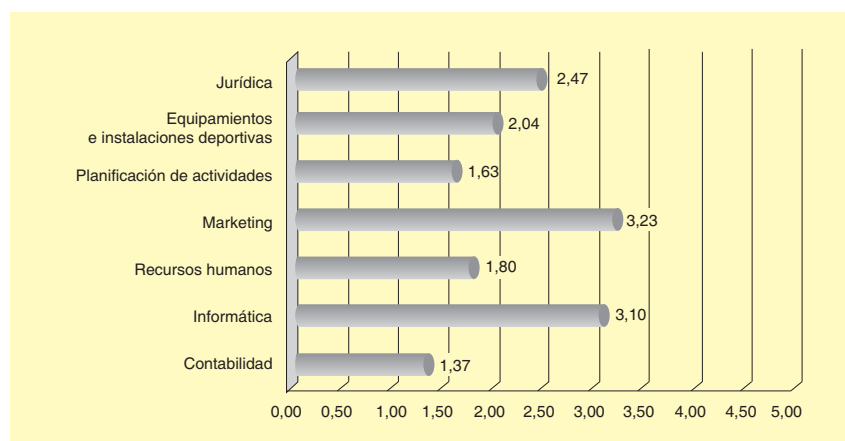
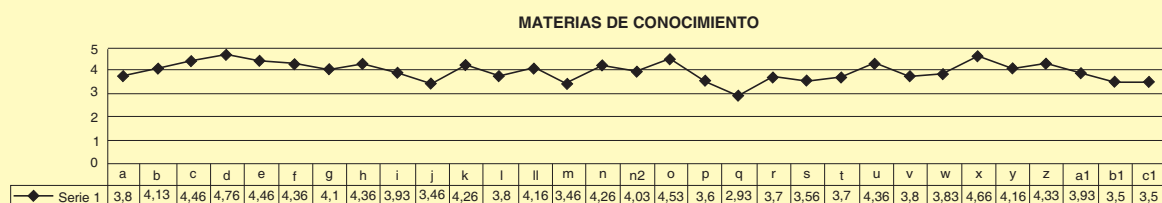


Figura 5.

Materias más valoradas por los gestores.



a: Administración del Estado. Legislación y competencias en materia de deportes; b: Administración autonómica y local. Legislación y competencias en materia de deportes; c: Organización y estructuras del deporte; d: Planificación de actividades deportivas; e: Planificación de equipamientos deportivos; f: Mantenimiento de instalaciones deportivas; g: Marketing del deporte; h: Recursos humanos; i: Informática; j: Contabilidad; k: Dirección y liderazgo; l: Seguridad e higiene laboral; ll: Deporte para todos; m: Ergonomía; n: El deporte en edad escolar; n2: Comunicación; o: Calidad de los servicios deportivos; p: Ley de Procedimiento Administrativo; q: Constitución Española; r: Ley de Bases de Régimen Local; s: Política deportiva; t: Deporte federado; u: Deporte para todos; v: Normativas europeas en deportes; w: Fórmulas de gestión; x: Tipología instalaciones deportivas; y: Actividad física y salud; z: Asociacionismo deportivo; a1: Ley de Contratos de las AAPP; b1: Ley de Haciendas Locales; c1: Ley General Presupuestaria.

profesión. Más bien se asemejaban a las plazas que convoca el Ministerio de Educación o la Consellería de Educación para profesor de educación física.

En este apartado se pretende enumerar todas aquellas materias que los encuestados han considerado propias de un gestor y que todo profesional de esta rama debería de dominar. Esto queda reflejado en la figura 3, dónde se enumeran todas las materias que han sido valoradas de 1 a 5, siendo 1 materia nada importante y 5 muy importante. Únicamente se citarán aquellas que han sido valoradas entre 4 y 5, y por tanto deberían estar presentes en cualquiera de las bases de oposiciones que saliesen publicadas por los motivos antes esgrimidos. (Fig. 5)

Con todo lo expuesto anteriormente la propuesta del temario sería:

General:

1. Derechos y Deberes fundamentales de los españoles.
2. Organización territorial del Estado.
3. Las Cortes Generales.
4. El Gobierno y la Administración.
5. Estatuto de Autonomía
6. Ley del procedimiento administrativo común
7. Ley de presupuestos del Estado
8. Ley de contratos de las Administraciones públicas.

Específico:

9. El ordenamiento jurídico deportivo.
10. Legislación europea en materia de deportes.

11. Administración del Estado: Legislación y competencias en materia de deportes.
12. Administración autonómica y local: Legislación y competencias en materia de deportes.
13. La actividad deportiva según la Ley del Deporte de la Comunidad Valenciana.
14. Jurisdicción deportiva en la Comunidad Valenciana.
15. Organización y estructuras del deporte en el Estado Español.
16. Organización y estructuras del deporte en la Comunidad Valenciana.
17. Real Decreto sobre normativa higiénico sanitarias de piscinas de uso público.
18. Las titulaciones deportivas en el territorio español.
19. La estructura asociativa del deporte en el contexto internacional.
20. La estructura asociativa del deporte en el contexto nacional.
21. Planificación estratégica.
22. Dirección y liderazgo.
23. Organización y dirección empresarial
24. Los recursos humanos como variable fundamental en la gestión de instalaciones deportivas.
25. La dirección y organización del personal.
26. El clima organizacional.
27. La selección de personal.
28. Márketing del deporte.
29. El patrocinio deportivo.
30. Comunicación e información.
31. Calidad de los servicios deportivos.
32. Control y Evaluación del Servicio Deportivo.
33. Elaboración de informes.
34. Planificación de actividades deportivas.
35. Planificación de equipamientos deportivos.
36. Planificación de Instalaciones Deportivas: La piscina cubierta.
37. Planificación de Instalaciones Deportivas: El pabellón polivalente.
38. Planificación de Instalaciones Deportivas: Campos de fútbol.
39. Planificación de Instalaciones Deportivas: La pista de atletismo.
40. Planificación de Instalaciones Deportivas: Espacios auxiliares.
41. Plan de mantenimiento de instalaciones deportivas.
42. La energía en las instalaciones deportivas.
43. El tratamiento del agua de las piscinas.
44. La gestión deportiva: Fórmulas de gestión indirectas.
45. La gestión deportiva: Fórmulas de gestión directas y mixtas.
46. Concepto de deporte. El deporte como medio educativo.
47. El deporte en edad escolar.
48. Deporte y tercera edad.
49. La animación deportiva.
50. Actividad física y salud.
51. Deporte para todos.
52. El deporte por libre.
53. El deporte federado y de competición.
54. Organización de Juegos Deportivos Locales.
55. La planificación de eventos deportivos.
56. Proyecto de viabilidad de una instalación deportiva.
57. El proyecto de gestión de una instalación deportiva.
58. Tipología de las Instalaciones Deportivas.

59. Características técnicas y calidades de los equipamientos deportivos.
60. Normativa básica de equipamientos deportivos.
61. Normativa básica de instalaciones deportivas.
62. Ergonomía en las Instalaciones Deportivas.
63. Plan de emergencia de una Instalación Deportiva.
64. El pavimento deportivo de los pabellones polideportivos.
65. Seguridad e Higiene en Instalaciones Deportivas.
66. El aprovechamiento del espacio natural para el esparcimiento y el ocio.
67. Utilización de los espacios no estrictamente deportivos.
68. Barreras arquitectónicas y equipamientos deportivos.
69. Control y Evaluación de Equipamientos Deportivos.
70. Control y Evaluación de Instalaciones Deportivas.
71. Variables sociales, económicas e históricas de la localidad.
72. Estructura organizativa, de la localidad, en materia de deportes.

Bibliografía

- Amador, F.: "Análisis de la formación universitaria en las ciencias del deporte Su adecuación a los perfiles profesionales", *Apunts. Educación Física y Deportes*, 50 (1997), p. 58.
- Gil Parejo, A.: "La calidad en los servicios deportivos: la perspectiva del monitor", *Agua y gestión*, 46 (1999), p. 32.
- Heyes, J. y Stuart, M.: "Does training matter? Employee experiences and attitudes", *Human resources management journal*, vol. 6, 3 (1996).
- II Censo Nacional de Instalaciones Deportivas, Comunidad Valenciana. Edita: Consejo Superior de Deportes, 1998.
- Mestre Sancho, J.: *Planificación Deportiva. Teoría y práctica*, Inde, 1995.
- Mestre Sancho, J.; García Sánchez, E.: *La gestión del deporte municipal*, Inde, 1997.
- Moreno, J. A.; Gutieérrez, M.: "La gestión de instalaciones acuáticas cubiertas", *Apunts. Educación Física y Deportes*, 57 (1999), pp. 68-76.
- Mullins, L.: *Management and Organizational behaviour*, Pitman Publishing, 1999.
- López López, A. y Luna Arocas, R.: "Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: Un análisis preliminar", *Apunts. Educación Física y Deportes*, 61 (2000).
- Luna Arocas, R.: *Bases para la dirección de entidades deportivas*, Promolibro, 2000.
- Luna Arocas, R. y López López, A.: "Necesidades formativas en marketing y gestión pública del deporte", *Agua y Gestión*, 48 (1999), p. 27.
- Luna Arocas, R. y Mundina Gómez, J.: "El marketing estratégico del deporte: satisfacción, motivación y expectativas", *Psicología del deporte*, 13-06-98.
- Paris Roche, F.: *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*, Paidotribo, 1996.
- Peiró, J. M.; Ramos, J.; González, P.; Rodríguez, I. y Tordera, N.: "Aspectos psicosociales de la gestión de instalaciones deportivas: implicaciones sobre las actitudes y conductas deportivas de los usuarios", *Apunts. Educación Física y Deportes*, Generalitat de Catalunya, 1995.
- Peiró, J. M. y Ramos, J.: *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial*, Llibres, 1995.
- Salanova, M. y Grau, R.: "Análisis de necesidades formativas y evaluación de la formación en contextos de cambio tecnológico", *Psicología General Aplicada*, 2000.
- Tannembaum, S. I. y S. B. Woods : "Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating Within Organizational Constraints", *Human Resource Planning*, Vol. 15 (1992), pp. 63-81.
- Tharenou, P. H.: "Managers training needs and preferred training strategies", *Journal of Management Development*, vol. 5 (1991), pp. 46-59.

